

GESTÃO EFICAZ DA FORÇA DE VENDAS: UM INSTRUMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA (EMPRESA JULIE ANE CONFECÇÕES).

Claudiomilson Pereira¹

RESUMO

O trabalho que se apresenta tem por propósito analisar de forma abrangente a relevância da gestão da força de vendas como elemento de diferenciação em uma empresa comercial, assim como os reflexos e conseqüências de sua correta valorização no atual cenário competitivo. Não apenas evidenciar o que já se tornou um desafio aos gestores que atuam no atual mercado, mas buscar elementos de forma a dimensionar e criar um modelo racional direcionado aos processos de recrutamento e treinamento de pessoal e que resultem em benefícios que atendam aos anseios do consumidor final, assim como enfatizar o propósito de formação de uma equipe de vendas competente e coesa, onde o gestor atue no papel de conciliar os interesses destes com os da empresa, aplicando de forma criativa e dinâmica o seu conhecimento, além de despertar nos colaboradores a importância do papel que representam neste processo comercial, fazendo-os reconhecer que representam o capital essencial para o sucesso tanto da empresa quanto deles próprios. Nesse entendimento, a aplicação de recursos com o foco na tão propalada excelência no atendimento tornou-se não apenas uma ferramenta de vantagem competitiva, mas sobretudo questão de sobrevivência no mercado monopolista que vivenciamos, onde a competitividade latente faz com que as empresas tenham que rever a cada dia seus procedimentos, sob pena de se tornarem obsoletas.

Palavras-chave: Gestão da Força de Vendas; Colaboradores; Excelência; Diferencial Competitivo.

INTRODUÇÃO

O atual contexto econômico que vivencia-se têm exigido das empresas maior dinamismo e adequação às exigências dos consumidores. Assim como evoluíram os produtos, os serviços, processos de industrialização, também o perfil do consumidor mudou, e resulta em clientes mais exigentes, mais esclarecidos, e por esse motivo mais criteriosos na escolha de seus fornecedores. Também por influência da maior competição desencadeada pelas empresas, aos consumidores é oferecida maior opção em produtos e fornecedores, restando assim às empresas dispenderem todos os esforços necessários para criarem diferenciais de atendimento que as levem à tão almejada excelência no atendimento.

A excelência do ponto de vista do gestor comercial é vista como o processo de otimizar os recursos disponíveis, a fim de satisfazer as necessidades de consumo do cliente, seja por meio do processo de treinamento ou no aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores. Partindo dessa premissa, alocar recursos implica em dispor dos montantes

¹ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, sob a orientação do Profº. MS. Geraldo da Silva Correia.

financeiros pela empresa de forma que os resultados alcançados justifiquem o investimento feito.

Contudo, tão importante quanto satisfazer aos clientes, urge a necessidade de satisfazer aos colaboradores, mantendo-os motivados para suas funções, o que ocorrendo naturalmente vai refletir em maior desempenho e resultados favoráveis tanto para eles quanto para a empresa. Essa motivação porém, precisa ser vista de forma ampla, analisando-se todos os fatores que podem influenciar diretamente no desempenho do profissional de vendas, ou que tenha relação correlata com a que exercem.

O objetivo geral deste trabalho se constitui em propiciar uma abordagem ampla e atualizada da gestão da força de vendas como instrumento de diferenciação em uma empresa comercial, e dos fatores que contribuem diretamente para a consecução da sua missão de alcançar a excelência no atendimento, criando-se assim um diferencial competitivo determinante para atrair e manter seus consumidores.

Tem ainda delimitados os objetivos específicos, os quais são:

- a) Propiciar uma análise do contexto econômico atual no que tange às exigências do consumidor nas relações de consumo;
- b) Elencar os fatores determinantes no processo de escolha pelo consumidor e seus reflexos para os resultados da empresa;
- c) Abordar a Gestão de Pessoas como instrumento de aperfeiçoamento e melhora contínua da qualificação da força de vendas, assim como o perfil adequado para o cargo de consultor de vendas;
- d) Considerar a relação intrínseca entre a gestão plena do atendimento e seu grau de participação para a maximização de resultados na empresa.

Como metodologia adotou-se o método de pesquisa bibliográfica sobre o assunto consoante as exigências do contexto atual, abordando o conteúdo de modo a compilar os pensamentos, idéias e entendimentos dos principais estudiosos. O presente trabalho resulta de pesquisa exploratória e bibliográfica por meio de leitura em revistas, jornais, artigos e livros, sendo o conteúdo assimilado de acordo com a análise e necessidades identificadas na empresa Julie Ane Confecções, e assim propiciando embasamento para propostas que objetivem a melhoria contínua do processo de relações humanas na empresa, e na gestão do atendimento a seus consumidores.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica se baseou no estudo exploratório realizado na empresa Julie Ane Confeccões, por ocasião do cumprimento do Estágio Supervisionado, onde se buscou identificar o funcionamento do processo de gestão de vendas na empresa, tendo conhecimento de ser este o fator primordial na sua gestão, assim como delimitar e propor ações, tendo como base as doutrinas que versam sobre o assunto em questão e que têm servido de base para a Administração no que diz respeito à satisfação dos clientes. As doutrinas consubstanciarão as definições aqui aludidas, propiciando o entendimento do assunto e suas abordagens na questão das exigências dos consumidores, da gestão de pessoas e de vendas, da análise do fator competência, dentre outros que nortearam a busca pelo resultado almejado, permitindo a formação da convicção acerca do assunto.

1.1 A globalização e os reflexos nas atividades mercantis

As empresas vêm procurando se ajustar ao mercado atual, tendo como obstáculos vencer as barreiras ambientais e organizacionais. Fatores que interferem direto nos seus resultados tem sido priorizados de modo a torná-las economicamente competitivas, tais como globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações, etc. Tais variáveis correspondem não apenas a necessidade de modernização, mas sim de subsistência nas empresas comerciais.

Partindo desse entendimento, convém a essas empresas interligar seus diversos setores na busca contínua por melhores resultados. Se nas empresas industriais se pode melhorar a rentabilidade racionalizando custos, administrando a produção em escala, dentre outros, nas relações comerciais tendo em vista o monopólio exercido por fornecedores quanto à formação de preços e custos de manutenção, se torna substancial criar um diferencial competitivo que possa aproximá-la das exigências do consumidor: atendimento. Assim, a interligação entre os ambientes da empresa pode resultar na harmonização dos esforços para a consecução de objetivos afins, desde o planejamento mais elementar do setor financeiro na alocação de recursos para a capacitação e aperfeiçoamento de pessoas, até mesmo na ênfase do setor de marketing na valorização do cliente.

1.2 O novo modelo de gestão de Pessoas e o avanço nas relações inter-pessoais

A administração como ciência em constante evolução passou por períodos cíclicos, caracterizando cada período como reflexo do momento vivenciado. Em um retrospecto histórico podemos citar a Escola das Relações Humanas, que teve como base os estudos feitos por Elton Mayo, a partir de uma experiência que analisava a interferência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho, assim como a Administração de Recursos Humanos surgida na década de 60, tendo sido introduzidas utilizando-se de conceitos da então Teoria Geral dos Sistemas.

Essa transformação de idéias e de atitudes em relação aos colaboradores tem por objetivo principal alcançar resultados, diferente da abordagem de Recursos Humanos, cujo foco eram as atividades tradicionais como contratação de pessoas e remuneração.

Gil (2001, p. 60) abordou essa mudança assim ponderando:

Essa área não deverá, portanto, ser definida pelo que faz, mas pelo que é capaz de apresentar: resultados que enriquecem o valor da empresa para cliente, investidores e funcionários.

No entanto, acompanhando a evolução da ciência administrativa, as relações pessoais nas empresas também prosperaram, tendo sua mudança mais latente na década de 90, onde se passou a questionar e discutir a maneira como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas empresas, e a necessidade de aperfeiçoá-la, dando ênfase às pessoas, e não meramente como fornecedores de serviços, mas efetivamente como parte integrante de um processo que almeja a maximização de resultados.

Ainda o autor Gil, (2001, p.23) reforça a importância desse processo, comenta:

Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter delas o máximo rendimento possível. Conseqüentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades, e sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Dutra (2001, p. 76) trás outro conceito sobre o tema:

o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Pelo que nos têm sido mostrado pela doutrina e consolidado pelos resultados práticos obtidos, essa nova abordagem resultou não apenas na mudança do nome utilizado, o qual também se conhece por Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Intelectual, dentre outros, mas em sua essência em uma filosofia de valorização dos colaboradores, incentivando-os e utilizando ao máximo a sua capacidade a fim de se obter uma sinergia que resulte em resultados concretos tanto para a organização quanto para ele próprio.

1.3 A gestão do capital humano (Recrutamento, Treinamento)

A valorização dos colaboradores foi tida por muito tempo pelas organizações como elemento secundário, ou sequer teve a atenção necessária quanto à questão da distribuição das pessoas e sua adaptação aos cargos ofertados. Ante a nova abordagem das relações humanas, a gestão do capital humano, por sua capacidade de prover resultados à empresa, tornou-se então questão prioritária a ser trabalhada pelo setor de gestão de pessoas. Reconhecer o potencial de cada colaborador, propiciando a este desenvolver sua capacidade produtiva e poder ter voz na tomada de decisões que influenciem as atividades a que esteja imbuído, democratizando assim o acesso aos setores diversos da empresa, e que possam resultar em benefícios coletivos para os membros da organização.

Chiavenato (2004, p. 93) se reporta a essa nova visão do colaborador:

Tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela, etc.). Todavia, os indivíduos uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir, e muitas vezes, servem-se da organização para conseguí-los.

1.3.1 O processo de Recrutamento de vendedores

Alijar pessoas e alocá-las para determinados cargos nunca foi uma tarefa simples para os gestores de pessoas. No âmbito do atendimento essa dificuldade também é comum, fazendo com que as empresas busquem alternativas viáveis para superar essa deficiência, seja por um processo de recrutamento e seleção mais criterioso, ou mesmo pelo planejamento de treinamentos eficientes e contínuos, obedecendo às necessidades individuais do consumidor. O processo de seleção de vendedores, ou em uma nomenclatura atual consultores, como têm se utilizado, vai além da análise de currículos ou entrevistas, estando condicionado à necessidade de pessoal da empresa, seu perfil e o público que almeja atingir, ou seja, o estabelecimento de critérios específicos para o cargo.

Nessa linha, muitas empresas optam pela inserção de novos profissionais nesta área, de forma a treiná-los de acordo com as diretrizes que buscam atender, evitando-se assim vícios e costumes que estes poderiam trazer caso já atuassem na área ou estivessem vindo de outras organizações não tão atentas com essa questão.

1.3.2 Evolução histórica do treinamento nas empresas

A preocupação em oferecer aos colaboradores uma formação que atenda as necessidades da empresa vem de longa data, tendo como ponto referencial a Escola Clássica de Administração, desde o início do século XX, quando então se passou a preocupar com a produtividade, diferentemente da acepção de Taylor, para quem o homem era motivado apenas pelo fator econômico financeiro, razão pela qual os treinamentos oferecidos até então se pautavam por considerar os aspectos mecânicos do trabalho.

Essa concepção passou a mudar com o advento da escola das Relações Humanas, quando somente nesse momento o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais dos indivíduos, objetivando ampliar a sua capacidade de produção, e com enfoque nas relações interpessoais na empresa, dirimindo conflitos. Esse processo teve continuidade com o enfoque sistêmico adotado pela Administração de Recursos Humanos, que passou a se preocupar com o indivíduo como elemento essencial à organização, e os fatores que interferem para sua produtividade, e o acompanhamento da eficácia do treinamento oferecido, foi se complementando por outras etapas como o Desenvolvimento Organizacional da década de 70, e da Qualidade Total e Reengenharia, nas década de 80 e 90 respectivamente.

Chiavenato (2005, p. 23) traz um conceito conciso de treinamento, qual seja:

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Assim pode-se afirmar que o treinamento evoluiu grandiosamente quanto a sua abrangência, tendo em vista que não mais se restringe a determinadas tarefas como antigamente se fazia, mas compreende o conjunto de ações de todo o processo de capacitação do colaborador.

Não diferentemente do processo de qualidade, o processo de capacitação eficaz tem sido objeto de investimentos tanto da empresa quanto dos próprios colaboradores, que cada vez mais são conscientes da competitividade latente no mercado, ensejando que estejam capacitados a competir em igualdade com os seus concorrentes. E esse reconhecimento está propiciando uma mudança de visão empresarial que agora se certifica que o treinamento em pessoal é um investimento cujo retorno é altamente compensador para a empresa, diferente de poucos anos atrás quando alguns ainda se referiam ao treinamento como uma despesa.

Ainda o autor Chiavenato (2005, p. 46) trás uma definição de treinamento na visão empresarial, qual seja:

Investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível da empresa.

2. A CAPACITAÇÃO CONTÍNUA NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Todas as abordagens consideradas tiveram por objetivo crucial ressaltar o papel dos colaboradores como parte integrante e o maior patrimônio das organizações. Não apenas visto como um clichê, essa nova concepção da busca pela excelência propicia às empresas canalizar seus recursos na capacitação dos colaboradores com vistas a adequar o conhecimento que eles possuem com as necessidades de adequação das pessoas aos cargos, e ao alcance dos objetivos.

O processo de treinamento alcança sua eficácia quando aborda exatamente o que tem relevância para a empresa, ou seja, objetivos que procura, tornando assim imprescindível o diagnóstico das necessidades de treinamento.

Gil (2001, p. 124) enumera esse processo em três fases, sendo: *a análise organizacional, análise de tarefas, e análise dos recursos humanos*.

2.1 Análise organizacional

O primeiro passo para a elaboração de um treinamento de acordo com as necessidades da empresa é a identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, os fatores que colaboram para sua elevação, e os que precisam ser melhorados. Em se tratando da gestão da força de vendas, seria razoável identificar junto aos gestores o perfil do consumidor da empresa a fim de se estabelecer um modelo de atendimento que o satisfaça, considerando as necessidades individuais.

2.2 Análise das tarefas

É o processo de identificar e descrever pormenorizadamente as atribuições inerentes ao cargo ocupado, e os requisitos necessários para sua ocupação.

2.3 Análise dos recursos humanos

O aspecto da força de vendas precisa ser objeto de um acompanhamento contínuo por parte dos gestores de pessoas. Identificar as necessidades de aprendizado dos colaboradores, o nível de conhecimento e sua aplicação nas tarefas que desenvolvem, as habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas.

Não somente identificar e aplicar o treinamento, mas uma vez estipuladas as modalidades de treinamento, é essencial avaliar constantemente a sua aplicabilidade, aferindo se está alcançando os objetivos iniciais propostos.

3 PRINCIPAIS TÓPICOS A SEREM CONSIDERADAS NO TREINAMENTO DE VENDAS

Estabelecer um programa de treinamento não é uma tarefa das mais fáceis aos gestores, contudo desde que planejado e aplicado corretamente sua eficácia poderá ser comprovada com os resultados futuros. Somente após a análise e definição do perfil do consumidor atendido pela empresa será possível delimitar os temas a serem explorados junto aos colaboradores.

Futrell (2003, p. 62) enumera algumas abordagens que usualmente têm se aplicado, sendo elas:

- a) **Prospecção:** tópico este em que a abordagem utilizada se refere a dois pontos básicos, sendo o primeiro as técnicas referentes a pesquisa de novos e potenciais clientes e suas fontes de informação: o segundo se refere a organização destas informações. Neste tópico também serão abordados os conceitos de Segmentação, Mercado Alvo e Foco e Marketing-Mix.
- b) **Qualificação:** elemento essencial no plano de treinamento, este tópico é dedicado ao planejamento das perguntas necessárias à verificação das condições que o cliente atual e o novo precisam contemplar para serem enquadrados como potenciais clientes dos produtos atuais ou de novos produtos. Serão abordados também os critérios para identificação do potencial de consumo de um cliente e de um grupo de clientes. A Pesquisa de Intenção de Compra será utilizada como ferramenta deste tópico. Serão comentados temas como o comportamento do comprador e o modelo multiatributo de qualificação.
- c) **Pré-Abordagem:** etapa em que são enfocadas as informações necessárias e o uso de informações já existentes, definição dos objetivos da visita de vendas, roteirização e administração do tempo, exercício de técnicas de persuasão, estrutura de apresentação da empresa e dos produtos, Ainda se pode explorar nessa abordagem os principais fatores que influem na persuasão. Formulário de planejamento.
- d) **Abordagem:** é o processo mais delicado do treinamento, pois é dedicado à escolha da estratégia de aproximação tanto de clientes atuais como novos. Serão enfocados os aspectos de formação da percepção do cliente em relação ao representante e a empresa

que o mesmo representa. Formação da impressão, redução da incerteza, empatia e regras de relacionamento. Uso do conhecimento do comportamento verbal e não verbal.

- e) **Apresentação:** ocasião em que se apresenta o produto ou serviço ao consumidor. Neste momento se mostra ao cliente o meio ideal para satisfazer às necessidades já identificadas.
- f) **Réplica às objeções.** Eliminação progressiva dos argumentos contrários enumerados pelo consumidor. É um processo cuidadoso tendo em vista que se deve evitar um conflito de idéias, tendo em vista que as argumentações por vezes podem parecer ríspidas.
- g) **Fechamento:** O cliente fica persuadido a passar à ação, ou seja, a comprar o produto oferecido com base na sua necessidade.
- h) **Follow-up.:** Tudo o que se faz depois da conclusão das negociações, com o objetivo de formalizar a venda e avaliar o grau de satisfação do cliente.

Um dos requisitos mais exigidos quando se fala em vendedores é que tenham experiência no exercício do cargo, condição esta que deve ser flexível, considerando que o novo profissional tende a ser treinado de acordo com as diretrizes da empresa.. Cada cliente é único, sendo preciso a prática suficiente para saber lidar com todo o tipo de pessoas e de situações. Mas também é verdade que se tem de começar por algum lado, pois pela lógica a experiência só se adquire com a prática.

4 OS FATORES MOTIVACIONAIS COMO IMPULSORES NA MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS

O processo de melhoria e eficiência no comportamento da força de vendas resulta da experiência e da satisfação do vendedor. A satisfação do vendedor implica em estar o mesmo consciente de seu papel na empresa, e com seus desejos pessoais básicos satisfeitos.

A motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo aconteça, seja decorrente de uma ação externa ou originada do próprio indivíduo. O primeiro passo para motivar pessoas é aceitar que, neste caso, nada é coletivo e tudo é individual. Aceitar

também que o gerente precisa conhecer os fatores de motivação de cada membro da sua equipe para empreender ações motivacionais. Esta é uma atitude de liderança que implica em compromisso sério entre o gerente e sua equipe.

Inúmeros são os elementos motivadores da ação humana, contudo quando se fala no treinamento da força de vendas todo esforço deve ser dispensado no sentido de oferecer benefícios que atendam também à necessidade pessoal dos colaboradores, devendo o gestor atentar-se para os fatores primordiais e que influenciam diretamente no comportamento humano, podendo citar:

- a) Atingir meta individual de vendas;
- b) Atingir meta coletiva de vendas;
- c) Aumentar o volume atual de vendas;
- d) Aumentar as vendas de um produto ou serviço específicos;
- e) Aumentar as vendas de um produto ou serviço com maior margem de contribuição;
- f) Reduzir o estoque de alguns itens;
- g) No lançamento de novos produtos;
- h) Reduzir a sazonalidade das vendas;
- i) Conquistar novos clientes;
- j) Recuperar clientes inativos;
- k) Reduzir o grau de risco (financeiro) das vendas;
- l) Manter a pontualidade dos pagamentos;
- m) Melhorar o conhecimento do produto;
- n) Melhorar a assistência técnica ao cliente;
- o) Atender e resolver reclamações;
- p) Melhorar qualidade das demonstrações;
- q) Conhecimento da sua área de vendas;
- r) Aumentar as horas de leitura sobre técnicas de vendas.

4.1 As abordagens motivacionais na gestão de vendas

Para melhor entendermos o processo de motivação individual podemos utilizar a Pirâmide das Necessidades, elaborada por Maslow. Este importante cientista dedicou-se ao estudo da motivação pelo atendimento de necessidades individuais crescentes e que tem o seu tempo de saciedade diferente. Enquanto as mais básicas, fisiológicas e de segurança, podem e devem ser saciadas diariamente as mais complexas, sociais, status e auto-realização, são decorrentes de um plano de vida.

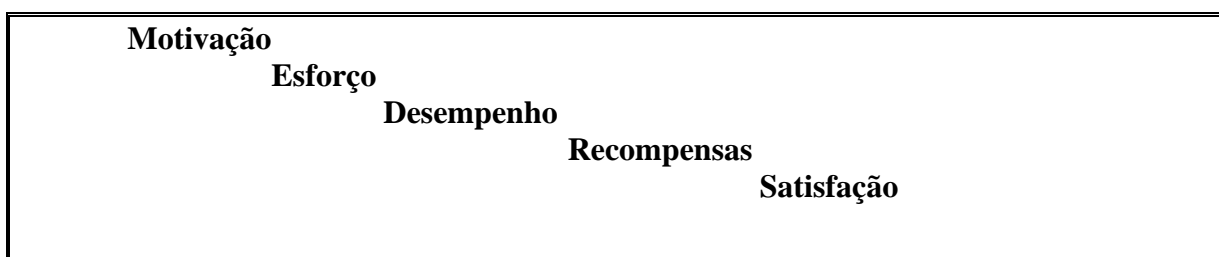
Figura 1: Escala de necessidades de Maslow.

Tipos de Necessidades	Referem-se a:	Para a força de vendas
5) necessidades de auto realização	utilização dos talentos individuais, realização do potencial pessoal	Estar realizado na atividade de vendas.
4) necessidade de status e estima, reputação, reconhecimento, respeito	Ser reconhecido na comunidade próxima pela marca que representa.	Servir de exemplo para outros profissionais. Ser um vendedor de sucesso.
3) necessidades sociais (afeto)	Amizade, inclusão em grupos, sentimento de aceitação à família e a organização	Ser ouvido nas reuniões de vendas. Influir nas decisões. Recompensas e reconhecimento.
2) necessidades de segurança proteção contra o perigo ou privação	Segurança de continuidade.	Critérios transparentes de avaliação. Políticas claras. Reputação da empresa.
1) necessidades fisiológicas	Alimentação, repouso, abrigo, sexo	Remuneração adequada. Risco do trabalho.

Fonte: Maslow, apud Korsaklian (2004)

Também o autor Cobra (2004, p. 38) estabelece uma seqüência no que tange ao alcance da satisfação dos colaboradores.

Figura 2. Motivação de vendedores



Fonte: Marcos Cobra (2004)

4.2 Os fatores que influenciam negativamente na motivação dos colaboradores.

Se, por um lado, entendemos que os fatores de motivação têm impacto diferente para diferentes indivíduos, por outro lado, é quase unânime que alguns comportamentos da empresa ou do gerente produzem desmotivação certa. A falta de respeito pessoal, a cobrança contínua de metas inatingíveis, o descumprimento das combinações, o atraso no pagamento de comissões, os problemas de entrega e qualidade dos produtos vendidos e o desprezo pelas sugestões apresentadas geram com certeza desmotivação. Por isso, quando um gerente assume uma equipe desmotivada seu primeiro movimento deverá ser em corrigir os fatores de desmotivação. Aqui o objetivo é de tornar o nível de motivação “neutro”. Feito isto o gerente poderá, através do conhecimento das características de cada um dos membros da sua equipe, elaborar ações de motivação.

5 A GESTÃO DE VENDAS COM ÊNFASE NO MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A interação das funções existentes na área de recursos humanos, e um processo de gestão efetiva podem ser considerados um passo fundamental para o alcance de resultados satisfatórios. Assim sendo, cabe ao gestor de pessoal a tarefa de identificar a pessoa certa para o cargo certo.

Tão constante como a Gestão de Pessoas, hoje surge uma nova abordagem no âmbito da administração científica, e que também atende aos anseios da evolução organizacional que hoje emerge: a Gestão por competências.

Gramigna (2002, p.11), entende a competência como um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas.

Os primeiros estudos sobre o tema surgiram na década de 70, mais especificamente em 1973, com a publicação de um trabalho sobre mensuração de competências e inteligência por David McClelland na revista *American Psychologist*. Dessa época para cá houveram avanços significativos, demais estudos comprovaram a eficácia da adoção de indicadores de desempenho que ultrapassavam o conhecimento da tarefa: as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis.

Embora haja diversos conceitos, Gramigna (2002 p. 24), o conceitua como: *“repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”*.

A grande riqueza das organizações consiste nos profissionais talentosos e competentes, que sendo valorizados podem propiciar às empresas resultados acima do esperado, uma vez que possuem habilidades e atitudes, adjetivos que os credenciam a postularem cargos maiores em outras empresas, resultando em um desafio a mais a tarefa de mantê-los.

A autora Gramigna (2002, p. 54) define ainda as seguintes competências como essenciais ao desempenho eficaz:

- a) Capacidade empreendedora;
- b) Capacidade de trabalhar sob pressão;
- c) Comunicação;
- d) Criatividade;
- e) Cultura da qualidade;
- f) Dinamismo, iniciativa;
- g) Flexibilidade;
- h) Liderança;
- i) Motivação – energia para o trabalho;
- j) Negociação;
- k) Organização;
- l) Planejamento;
- m) Relacionamento interpessoal;
- n) Tomada de decisão;
- o) Visão Sistêmica.

Em se tratando do segmento de vendas, as competências para o cargo consistem em atributos essenciais para a satisfação do cliente.

Cobra, (2007, p. 204), conceitua um vendedor competente como aquele que age com habilidade para conquistar clientes, levando seus produtos ao topo de vendas e, com isso, gerando resultados financeiros de participação de mercados ascendentes.

6 O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Com o avanço das relações de consumo, consubstanciado por uma aproximação maior entre a empresa e o cliente, também houve uma mudança de mentalidade quanto a necessidade da empresa de manter seus consumidores. É notório e fato consumado que para a empresa é menos dispendioso economicamente alocar recursos para manter os atuais clientes do que investir montantes consideráveis a fim de captar novos.

Kotler (2003, p.496) assim se referia a esse processo:

a empresa centrada no cliente foca mais o desenvolvimento dos clientes ao elaborar suas estratégias. Obviamente esse tipo de empresa está em melhor posição para identificar novas oportunidades e estabelecer estratégias sensatas de longo prazo{...}observando a evolução das necessidades do cliente ela pode decidir quais são os grupos de consumidores e necessidades emergente mais importantes para atender e então concentrar seus recursos na entrega de valor superior aos clientes-alvo.

Dessa concepção de atendimento e ênfase no trato do consumidor se extrai o conceito de fidelização. Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Se clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio.

Segundo Reicheld e Sasser (1990), um aumento da fidelidade do cliente em 5% pode aumentar os lucros de um negócio em 100%, visto que clientes satisfeitos compram os produtos de uma empresa mais freqüentemente e em maior quantidade. De modo geral, clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços e são propensos a gastar mais com produtos provados e testados.

6.1 O Fator atendimento e sua importância no processo de Fidelização dos Clientes

Cobra (2007, p. 32) define a venda como o resultado de um processo, havendo de um lado a vontade do vendedor de querer vender, e de outro lado, o desejo do comprador de realizar suas necessidades e desejos com a posse de determinado produto ou serviço.

Nesse entendimento, impossível desprender a satisfação do consumidor do processo de vendas, estando o vendedor moderno associado ao ideal de bem servir, correspondendo ou mesmo superando as expectativas do seu consumidor potencial.

O processo de vendas modernizou-se, diferenciando-se e muito de antigamente, quando não havia um planejamento da abordagem ao consumidor, sendo seu roteiro tomado

de improviso, assim como pontos cruciais no atendimento que são a identificação da necessidade do cliente, apresentação do seu produto ou serviço, tratamento das objeções de compra e fechamento da venda, pontos clássicos que hoje são prioritários na busca da satisfação e fidelização dos clientes.

Algumas empresas tentando criar parâmetros satisfatórios de atendimento criam modelos próprios a serem seguidos. Cobra (2007, p. 36) enumera 11 passos clássicos da venda, quais sejam:

- a) Estudo da missão, visão e valores da sua empresa e do cliente;
- b) Planejamento da proposta;
- c) Preparação pessoal do vendedor;
- d) Rapport (arte de criar empatia, na abordagem, com técnicas de neurolinguística);
- e) Levantamento das necessidades dos clientes;
- f) Apresentação de sua solução;
- g) Tratamento das objeções;
- h) Fechamento da venda;
- i) Re-confirmação do fechamento da venda;
- j) Rever os principais pontos da compra com o cliente;
- k) Pós-venda no sentido de prontidão para evitar surpresas, como um eventual cancelamento de pedido.

Dessa forma, o processo de vendas não mais tem sido visto como um processo isolado e individual, mas um modelo a ser seguido, aproveitando cada oportunidade que surja. Assim valorizando a oportunidade ela tende a criar uma situação que torna possível um resultado potencialmente vantajoso.

Ainda sobre esse tema o autor Cobra (2007, p. 46), diz que os clientes não compram produtos, mas sim, satisfação de necessidades. Descobrir quais são é um dos segredos do sucesso de um vendedor. Essa preocupação mais que justificada com o cliente se justifica quando se analisa o cenário de competitividade que se observa, bastando não apenas ao vendedor atrair um cliente em potencial, mas sim retê-lo.

Quando verificamos o funcionamento comercial de inúmeras empresas constatamos que dois pontos ficam explícitos: a empresa delega à sua força de vendas o contato com o mercado; os principais executivos ficam afastados do processo de negociação direta com os clientes. Estes dois aspectos são fundamentais para identificar se uma empresa é voltada para o mercado ou não.

A empresa quando cria a expectativa de que os vendedores resolvam todos os problemas de comercialização está abrindo mão da sua atividade fim que é conhecer as peculiaridades do mercado em que atua para mover-se rapidamente frente às contínuas modificações propostas pelos clientes, concorrentes e novas tecnologias. Se os principais executivos não participam direta e ativamente da negociação com os clientes estão, não só deixando de formar o vínculo necessário entre cliente e fornecedor, mas principalmente perdendo a oportunidade única de identificar quais as dificuldades que a equipe de vendas enfrenta no mercado, e partindo desse ponto dedicar esforços para sanar essas deficiências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada cliente, um único cliente. Esta afirmação pode parecer trivial, porém, muitas empresas, dos mais variados segmentos, estão se esquecendo da individualidade de cada cliente. Indiscutivelmente a excelência no atendimento ao cliente se mostra como um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas. Não existe empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos. Ainda assim, organizações de todos os portes persistem em atendê-los com desatenção. Consumidores mais maduros e exigentes com concorrência, a cada dia, mais acirrada é uma equação devastadora para as empresas que negligenciam o atender bem. Portanto, a maneira como uma empresa atende o seu cliente pode ser a diferença entre obter sucesso ou fracassar nos negócios, cabendo ao gestor estar atento a essa variável.

As empresas dentro dessa nova realidade estão procurando canais de comunicação mais rápidos e eficazes com seus funcionários, disseminando suas novas estratégias e políticas buscando o comprometimento dos funcionários e a uniformidade de atitudes. Esta é uma das formas de obter a fidelidade do cliente, afinal o custo para atrair um comprador é no mínimo cinco vezes maior do que o de manter um cliente. Da mesma forma, o investimento em treinamento e políticas de motivação aos funcionários aliados a essas estratégias propiciarão o resultado almejado.

Excelência no atendimento é fundamental. Não adianta focar, apenas, nos produtos e na propaganda, pois a realidade só é percebida no momento em que interagimos com as pessoas que trabalham nas empresas, atendendo ou não às nossas necessidades e expectativas. A procura do algo a mais deve ser persistente. Um dos maiores erros cometidos por quem faz atendimento aos clientes é tratá-los como se eles tivessem os mesmos gostos e preferências de quem os atende.

As pessoas são diferentes e reconhecer essas diferenças é determinante para o sucesso de um atendimento. Conhecer os clientes é fundamental e através de atitudes simples, no início dos contatos, podemos descobrir o que eles desejam. Isso não é difícil de fazer. Mas, para que as pessoas façam essa sondagem de maneira sutil e agradável, é preciso capacitá-las, e fazê-las perceber que atender bem se resume a satisfação das necessidades das pessoas.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos : o capital humano nas organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FUTRELL, CHARLES M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 7ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002..
- DUTRA, Joel Souza, et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo. Gente, 2001.
- COBRA, Marcos. TEJON, José Luiz. **Gestão de Vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- KORSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BIBLIOGRAFIA

- TOSS, Vitor Hugo .Disponível em :<http://www.gestaodevenda.com.br/e-zine/n44.htm>, acesso em 23.06.2008.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro. Elsevier, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitakes. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª. ed. São Paulo. Atlas, 1998.
- URY, William L. **Supere o não lidando com pessoas difíceis**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro. Best Seller, 2004.
- BEOG, Gustavo. Madalena, et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo. Gente, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOUTELA, Cristina. Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>, acesso em 18.06.2008.
- HÜSKES, Mônica, et al. **O Marketing De Relacionamento E Os Programas De Fidelização De Clientes**. Disponível em www.fgvsp.br. Acesso em 18.06.2008